BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sejalan dengan pesatnya perkembangan zaman dan semakin kompleksnya persoalan yang dihadapi oleh negara, telah terjadi pula perkembangan penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik *(good governance)* dengan upaya-upaya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, karena itu perlu ada rangka pemerintahan yang kuat. Reformasi birokrasi salah satu cara yang tepat untuk membangun kepercayaan rakyat. Reformasi birokrasi ruang lingkupnya tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur, namun juga terkait perubahan pada tingkat struktur dan sikap serta tingkah laku. Hal ini berhubungan dengan permasalahan yang bersinggungan dengan *authority* atau *formal power* (kekuasaan).

Dengan perkembangan politik dan demokrasi dewasa ini telah banyak melahirkan tantangan-tantangan yang semakin besar, khususnya bagi lembaga-lembaga pemerintahan. Setiap lembaga pemerintah dituntut untuk mendefinisikan visi, misi, dan perannya sebagai lembaga publik agar mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Hal tersebut mengakibatkan adanya tuntutan atas perubahan internal birokrasi tersebut, menuju terwujudnya pemerintahan yang menjamin kepastian hukum, keterbukaan, profesional dan akuntabel sesuai dengan prinsip *good govermance*.

Prinsip tersebut memberikan pengaruh kuat dalam pemerintahan Indonesia, yaitu menuntut adanya perubahan-perubahan dalam sistem pemerintahan. Di samping itu, juga perlu adanya peningkatan sumber daya manusia aparatur yang mampu mencermati berbagai perubahan paradigma akibat perkembangan lingkungan yang strategis.

Aparatur pemerintah dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diharapkan memiliki sikap yang profesional, kompeten dan akuntabel yang dapat mendukung kondisi pemerintahan yang transparan, demokratis, berkeadilan, efektif dan efisien dengan menghormati hukum yang mendorong terciptanya partisipasi dan pemberdayaan. Dalam hal peningkatan mutu aparatur pemerintah sebagai modal dasar pembangunan nasional, maka kinerja sumber daya manusia senantiasa harus ditingkatkan dan diarahkan agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Peningkatan mutu sumber daya manusia yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia merupakan syarat utama untuk mewujudkan kemampuan bersaing dan kemandirian. Sejalan dengan itu visi dalam konteks pembangunan bidang kepegawaian dimasa yang akan datang adalah mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, mampu bersaing dan mampu mengantisipasi perkembangan dunia yang pesat diberbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan mutu pelayanan dan kinerja yang tinggi (Maarif, 2003, h.2).

Kesadaran akan perlunya sumber daya manusia yang berkualitas, perlu ditindaklanjuti dengan berbagai strategi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Salah satu strategi untuk menghadapi tantangan yang tidak ringan, setiap organisasi harus mendesain kembali perencanaan organisasinya, pengelolaan manajemen kinerja serta pendayagunaan manusia. Dalam hal ini berarti mengupayakan agar sumber daya manusia itu mampu dan mau bekerjasama secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi.

Unsur sumber daya manusia dan sistem pemerintahan yang fleksibel terhadap lingkungan perubahan menjadi semakin menentukan bagi keberhasilan pencapaian tujuan yang diharapkan. Beberapa pakar menyatakan bahwa salah satu penyebab keterpurukan perekonomian Indonesia adalah rendahnya komitmen dan kinerja penyelenggaraan negara. Kinerja pegawai merujuk pada tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas serta upaya yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja seseorang dapat menjadi optimal jika didukung oleh kemampuan yang baik dan motivasi yang kuat. Keberhasilan kinerja pegawai sebuah organisasi dipengaruhi pula oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Rothwell (2000, h.6), mengidentifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: data dan informasi, sumber daya, peralatan dan lingkungan, konsekuensi hasil kerja, keahlian dan pengetahuan, kemampuan, motivasi serta insentif dan imbalan.

Kinerja yang diselenggarakan pemerintah seringkali diangggap sebagai cerminan kualitas penyelenggaraan birokasi secara umum. Birokasi pemerintah tidak lepas dari citra buruk terutama dari sisi kinerjanya. Berbagai indikator penilaian, terutama yang dilakukan oleh lembaga internasional, seringkali masih menempatkan birokrasi

pemerintah Indonesia pada posisi yang sangat buruk dibandingkan dengan negara lain. Survei yang dilakukan oleh *The Political and Economic Risk Consultancy ltd* dalam rentang waktu tahun 2007 – 2013 menghasilkan fakta sebagai berikut:

Tabel 1.1
Penilaian Kualitas Birokasi Indonesia

No.	Tahun	Nilai	Keterangan
1	2007	8,16	Terburuk Ketiga di Asia
2	2008	7,91	Terburuk Keempat di Asia
3	2009	8,18	Terburuk Kelima di Asia
4	2010	7,44	Terburuk Kelima di Asia
5	2011	8,83	Terburuk Ketiga di Asia
6	2012	7,75	Terburuk Ketiga di Asia
7	2013	8,20	Terburuk Keduadi Asia

Sumber: Kompas, 26 Mei 2008 dalam Latief (2010).

Komitmen dan kinerja yang rendah dari penyelenggara negara antara lain disebabkan rendahnya gaji yang diterima. Minimnya gaji yang diterima oleh PNS diindikasikan sebagai salah satu penyebab belum tercapainya kesejahteraan PNS secara layak dan merata. Berbagai sorotan dilontarkan terhadap gaji PNS, mulai dari keluhan PNS sendiri, sampai dengan akibat-akibat yang ditimbulkan oleh masih kecinya kesejahteraan yang diterima PNS.

Bagi suatu organisasi, gaji termasuk salah satu pengeluaran atau biaya untuk penggunaan tenaga kerja. Oleh karena itu, sistem balas jasa dapat dilihat sebagai suatu sistem yang berada pada hubungan timbal balik antara organisasi dengan pegawai. Selain itu, organisasi selalu mengkaitkan antara balas jasa dengan kuantitas, kualitas dan manfaat balas jasa/gaji yang dipersembahkan pegawai kepada organisasi

yang akan mempengaruhi pencapaian organisasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kelangsungan organisasi. Dari sisi pegawai, balas jasa dilihat sebagai sarana pemenuhan berbagai kebutuhan hidupnya, terutama hidup sehari-hari.

Pada tataran normatif gaji Pegawai Negeri Sipil tercantum di dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian yang mengemukakan bahwa struktur gaji Pegawai Negeri Sipil yang harus dipenuhi adalah struktur gaji yang adil dan layak. Gaji yang adil dan layak adalah bahwa gaji Pegawai Negeri Sipil harus mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, sehingga Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Pengaturan gaji Pegawai Negeri Sipil yang adil dimaksudkan untuk mencegah kesenjangan kesejahteraan, baik antara Pegawai Negeri Sipil maupun antara Pegawai Negeri Sipil dengan swasta. Sedangkan gaji yang layak dimaksudkan untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan pokok. Selain itu, gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri Sipil harus mampu memacu produktivitasnya yang pada akhirnya dapat meningkatkan tingkat pelayanan kepada masyarakat.

Sistem penggajian merupakan bagian dari sistem remunerasi dan merupakan salah satu implementasi atau penerapan hasil dari manajemen kinerja. Remunerasi sendiri memiliki arti sebagai setiap bentuk imbalan (*reward*) yang diterima pegawai sebagai akibat dari kinerja-kinerja tugas dalam organisasi, termasuk diantaranya hadiah, penghargaan atau promosi jabatan. Kinerja sendiri tidak dapat dicapai secara

optimal apabila remunerasi diberikan tidak secara proposional (Ivancevich, 2001, h.286-287). Pendekatan melalui pengembangan remunerasi ini dikenal sebagai cara yang efektif untuk mengurangi biaya dan menambah produktifitas pegawai.

Kenaikan gaji hanya akan efektif jika dilaksanakan bersamaan dengan penerapan manajemen kepegawaian yang berorientasi pada kinerja, sehingga ada kejelasan tentang apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai, serta ukuran/target kinerja yang bagaimana yang harus dicapai, dengan demikian setiap pegawai memahami bahwa untuk mendapatkan imbalan tertentu harus mencapai kinerja tertentu pula.

PT Pos Indonesia (Persero) Bandung merupakan salah satu perusahaan yang memberikan remunerasi kepada karyawan dalam bentuk gaji pokok, tunjangan, benefit, dan bonus. Selain itu, remunerasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung berbasis 3P yaitu: *Pay for person, Pay for Performance, dan Pay for Position*. Tujuan dari pemberian remunerasi adalah untuk membantu dalam menarik, mendorong, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Presentase gaji pokok di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung mengalami kenaikan secara berkala setiap dua tahun sekali sesuai dengan golongan masing-masing karyawan. Besaran gaji pokok berdasarkan golongan ini belum termasuk dengan hitungan tunjangan, benefit, dan bonus yang diterima oleh karyawan. Sedangkan kenaikan gaji berdasarkan grade (pangkat) masing-masing karyawan dilakukan setiap empat tahun sekali.

Tabel 1.2
Presentase Kenaikan Gaji Pokok Menurut Golongan

No.	Periode	Presentase Kenaikan
1	April 2006 – Juli 2008	3% dari gaji pokok terakhir
2	Juli 2008 – April 2010	3% dari gaji pokok terakhir
3	April 2010 – Juli 2011	3% dari gaji pokok terakhir
4	Juli 2011 – Juli 2013	5% dari gaji pokok terakhir

Sumber: SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung

Dari Tabel 1.2 diatas, dapat dilihat adanya kenaikan presentase gaji pokok pada periode juli 2011 – juli 2013 yaitu sebesar 5%. Kondisi diatas menunjukkan kenaikan yang cukup berarti dibandingkan dengan tiga periode sebelumnya. Dimana tidak terjadi berdasarkan tingkat pendidikan karyawan, dapat lihat perbandingan besaran gaji pokok masing-maing karyawan dengan masa kerja 0 (nol), dapat dilihat pada Tabel 1.3

Tabel 1.3
Perbandingan Gaji Pokok Dengan Masa Kerja 0 (Nol) Tahun Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan Terakhir	Grade	Gaji Pokok
D3	11	Rp. 214.000
S1	11	Rp. 276.000
S2	5	Rp. 891.000

Sumber: Internal PT Pos Indonesia (Persero) Bandung

Tabel 1.3 diatas menunjukkan bahwa adanya perbedaan yang jelas antara garde dan besaran gaji yang diterima masing-masing karyawan. Dimana untuk D3 dan S1 dengan grade yang sama, memiliki perbedaan dalam besaran gaji pokok yang

diterima. Sedangkan untuk S1 dan S2 terlihat perbedaan yang jelas baik antara grade maupun besaran gaji pokok yang diterima.

Remunerasi yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung terbukti belum sesuai dengan harapan karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang telah dilakukan secara tidak terstruktur kepada karyawan Sub Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, bahwa adanya tuntutan kenaikan gaji oleh karyawan. Karyawan menuntut agar remunerasi yang diberikan perusahaan harus sesuai dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam kondisi perekonomian, khususnya kenaikan biaya-biaya hidup. Adanya remunerasi yang belum sesuai dengan harapan karyawan mengidentifikasikan bahwa PT Pos Indonesia (Persero) Bandung belum memberikan dorongan atau rangsangan secara maksimal kepada karyawan untuk memacu kinerja karyawan.

Remunerasi pemerintahan bagian yang tidak terpisahkan dari Kebijakan Reformasi Birokrasi. Dilatarbelakangi oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan *clean and good governance*. Namun pada tataran pelaksanaannya, Perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak dari pegawai itu sendiri.

Perubahan pola penggajian dari sebelumnya pemberian Tunjangan Khusus Pengelola Keuangan Negara (TKPKN) menjadi remunerasi berdasarkan granding/peringkat jabatan dan kinerja, maka diharapkan dapat memperbaiki tingkat

kehandalan dan kinerja SDM selain diharapkan dapat menekan keinginan korupsi. Walaupun upaya penekan korupsi ini tidak hanya melalui remunerasi namun juga dilakukan melalui pengetatan system seperti penetapan peraturan disiplin pegawai dan SOP (Standard Operating Procedure).

Kepuasan pada remunerasi ini diharapkan dapat mempercepat tercapainya "Good Governance" sebagai salah satu tujuan reformasi birokasi yakni menuju tata pemerintahan yang baik. Dengan adanya kepuasan pada remunerasi ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai selain tentunya adanya faktor-faktor lain seperti motivasi pegawai sendiri (TAPM, Sumadiyah Triwiriyantini, 2012, h.2).

Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut. Remunerasi atau bayaran bagian dari salah satu dari aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja di samping promosi, pengawasan, rekan/lingkungan kerja dan pekerjaan itu sendiri (Robbins dan Judge, 2008).

Suatu sistem remunerasi yang baik dapat dikatakan mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah pegawainya yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi. Namun, seandainya para pegawai diliputi perasaan tidak puas atas kompensasi yang diterimanya, hal ini tentu berdampak bagi organisasi secara negatif. Jika ketidakpuasan tersebut tidak terselesaikan dengan baik, merupakan hal yang wajar apabila para anggota organisasi menyatakan keinginannya untuk memperoleh penghasilan yang adil (Siagian, 2008).

Sebagian besar penelitian dibidang kepuasan kerja didasarkan atas dua asumsi dasar. Pertama, kepuasan kerja dikatakan determinan potensial untuk memprediksi tingkat absensi, perpindahan, kinerja, dan perilaku di luar kerja (*extrarole behavior*). Kedua, bahwa antesenden-antesenden utama sikap-sikap kerja dapat dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki manajemen perusahaan (Witt dan Nye, 1992).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan Humas Sub Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung terdapat fenomena permasalahan yang sedang terjadi menyangkut kepuasan kerja karyawan yaitu beliau menyatakan bahwa: "Sampai saat ini kepuasan kerja karyawan tidak lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya, adapun untuk mengukur kepuasan kerja karyawan itu sendiri cukup sulit namun dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi dan berbagai indikasi yang timbul pada sikap karyawan terhadap pekerjaannya, seperti pemanfaatan waktu kerja yang kurang optimal, hal tersebut ditandai dengan masih banyaknya karyawan yang terlambat masuk dan keluyuran pada saat jam kerja. Hal tersebut merupakan pelanggaran disiplin yang dilakukan karyawan dan bisa dijadikan indikator kepuasan kerja pada perusahaan rendah". Maka tingkat kedisiplinan karyawannya dirasakan semakin berkurang. Kepuasan kerja mempunyai kaitan yang sangat erat dengan tingkat kedisiplinan karyawan khususnya pada tingkat absensi karyawan. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.4 tentang tingkat ketidakhadiran karyawan bagian pengembangan sistem MSDM di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung tahun 2008-2010.

Tabel 1.4
Tingkat Absensi Pada Bagian Pengembangan Sistem MSDM
PT Pos Indonesia (Persero) Bandung
Tahun 2008-2010

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Kriteria Absensi				Jumlah Absensi	Jumlah Hari Kerja
			Alpha	Sakit	Cuti	Izin		
1	2008	332	40	103	1963	80	2186	271
2	2009	321	33	98	2076	75	2282	271
3	2010	304	38	111	2491	92	2732	271

Sumber: SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung

Tabel diatas dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan pada bagian pengembangan MSDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung yang berarti tingkat kemangkiran karyawan setiap tahunnya mengalami kenaikan dan ini menandakan bahwa ketidakpuasan karyawan menurun. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawn PT Pos Indonesia (Persero) Bandung bermasalah. Seperti yang diungkapkan oleh Sondang P. Siagian (2006:297), tingkat kemangkiran merupakan salah satu indikator yang dapat menunujukan tingkat ketidakpuasan kerja seorang karyawan. Dan pendapat tersebut, dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat kemangkiran karyawan, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja. Sebaliknya, semakin rendah tingkat kemangkiran karyawan maka semakin tinggi kepuasan kerjanya.

Dilihat pada kenyataan yang terjadi, sistem penggajian pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung belum mendukung tercapainya perubahan yang relatif signifikan terhadap kinerja, produktifitas dan peningkatan kesejahteraan pegawai. Hal

ini ditunjukkan dengan pemberian gaji yang sama, baik bagi pegawai berkinerja tinggi maupun pegawai berkinerja rendah. Penerapan gaji belum didasarkan pada beban kerja yang harus ditanggung oleh masing-masing pegawai. Selain itu tidak adanya sanksi terhadap pegawai yang berkinerja rendah, mereka memiliki hak yang sama, sehingga mengakibatkan belum profesionalnya kinerja pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

PT Pos Indonesia (Persero) termasuk organisasi publik yang sangat diperlukan kehadirannya bagi masyarakat Indonesia karena merupakan salah satu wadah penyedia sarana komunikasi bagi masyarakat terutama yang berhubungan dengan surat-menyurat. Untuk menghadapi dunia usaha yang semakin kompetetif maka diperlukan penyesuaian status Badan Usaha yang lebih fleksibel dan dinamis agar mampu mengembangkan pelayanan yang lebih kualitas. Selain itu juga karena perkembangan teknologi sekarang ini menyebabkan munculnya sarana atau media komunikasi lain yang lebih cepat dan canggih. Sehingga masyarakat akan berkomunikasi dan memperoleh informasi baik dari dalam maupun dari luar negeri dengan mudah dan cepat. Oleh karena itu Badan Usaha Milik Negara yang berstatus Perum Pos dan Giro telah berubah menjadi PT Pos Indonesia (Persero) sebagaimana telah diatur pada PP No. 5 Tahun 1995.

Perubahan tersebut merupakan momentum untuk reformasi secara menyeluruh dalam upaya peningkatan mutu pelayanan yang lebih berkualitas. Hal ini pun sesuai dengan salah satu ciri dari Persero yaitu bahwa makna usaha Persero adalah untuk memupuk keuntungan, pelayanan dan pembinaan organisasi yang baik, efektif,

efisien, dan ekonomis secara business, cost accounting principles, management, effectiveness dan pelayanan yang baik, memuaskan dan memperoleh laba.

Dengan begitu, PT Pos Indonesia (Persero) dituntut agar dapat menigkatkan kualitas diri baik kinerjanya maupun pelayanannya sebagai sebuah organisasi publik. Hal tersebut perlu dilakukan karena seperti yang tertuang pada semboyan PT Pos Indonesia (Persero) yaitu *"Untuk Anda Kami Ada"* yang merupakan wujud nyata bahwa pelayanan yang diberikannya itu berorientasi pada pelanggan (*Customers*). Selain itu juga sesuai dengan salah satu unsur dari Catur Sukses Sapta Pedoman PT. Pos Indonesia (Persero) yaitu pada unsur sasaran pokok yang meliputi sasaran terhadap kepuasan pelanggan, komitmen pada pelayanan umum, dan hasil terbaik. Dengan demikian disini kepuasan masyarakat sebagai pengguna jasa pos harus diprioritaskan.Walaupun keberadaan PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan sebuah organisasi publik yang harus mengutamakan pemenuhan kebutuhan masyarakat dari pada meraih keuntungan semata-mata, namun tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan ini juga menginginkan pencapaian pendapatan sesuai dengan target yang telah ditentukannya. Hal ini tidak lain karena keuntungan yang didapat dari usaha tersebut digunakan sebagai sarana bagi organisasi untuk dapat *survive* atau bertahap hidup tanpa harus selalu bergantung pada pemerintah, karena bagaimanapun perseroan ini harus menghidupi beribu-ribu karyawannya dan juga untuk memutar roda kehidupannya agar selalu dapat memberikan pelayanan yang terbaik.

Namun demikian, didalam pelaksanaan dan perkembangannya banyak masyarakat yang mempertanyakan kinerja pegawai PT Pos Indonesia dalam

memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pertanyaan tersebut timbul karena adanya keterlambatan pengiriman surat dan paket, kerusakan dan kehilangan barang kiriman, ongkos pengiriman yang mahal, serta sikap pegawai yang terlalu kaku, serta penolakan paket karena pembungkusan paket kiriman tidak sesuai dengan syarat yan ditentukan. Hal ini tentu saja merupakan satu fenomena yang menunjukan bahwa PT Pos Indonesia (Persero) belum dapat memenuhi kebutuhan masyarakat yang beragam. Selanjutnya berdasarkan hasil pra survey, dapat dilihat data tentang rencana dan realisasi produksi PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat pada tahun 2011 sampai 2012 sebagai berikut:

Tabel 1.5
Rencana dan Realisasi Produksi Kantor Pusat Tahun 2011-2012

No	**Uraian**	**2011**			**2012**		
		Rencana	**Realisasi**	**Prosentase**	**Rencana**	**Realisasi**	**Prosentase**
1	Surat Pos	112.895	129.922	115%	172.939	167.994	97%
2	Paket Pos	16.014	8.581	53%	19.217	10.816	56%
3	Wesel Pos	34.740	54.333	156%	64.488	62.701	97%
4	Giro Cek Pos	3.737	2.332	62%	4.852	2.551	53%
5	Lain-lain	1.038.626	1.062.564	102%	1.455.274	1.401.031	96%
	JUMLAH	*1.206.012*	*1.257.732*	*104%*	*1.716.770*	*1.645.093*	*96%*

Sumber: PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa realisasi produksi per sub layanan di PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat tahun 2011 sebagian masih belum bisa mencapai hasil sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Hal tersebut dapat dilihat dari realisasi produksi Paket Pos sebesar 53% dan Giro Cek Pos sebesar 62%. Namun demikian, jumlah keseluruhan realisasi produksi telah mencapai dan bahkan melebihi rencana yang ada. Atau dengan kata lain bisa dikatakan bahwa realisasi produksi PT Pos Indonesia Kantor Pusat pada tahun 2011 sebesar 104%. Hal yang sama juga terjadi pada tahun 2012, yaitu dapat dilihat dari realisasi produksi Surat Pos sebesar 97%, Paket Pos sebesar 56%, Wesel Pos sebesar 97%, Giro Cek Pos sebesar 53% dan lain-lain sebesar 96%. Selain itu juga dapat diketahui bahwa secara keseluruhan jumlah realisasi produksi PT Pos. Indonesia (Persero) Kantor Pusat tahun 2012 baru mencapai 96%, sehingga jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya ternyata mengalami penurunan sebesar 12%. Berdasarkan fenomena-fenomena dan uraian tabel diatas, dapat diketahui bahwa PT Pos Indonesia masih perlu memperbaiki kinerjanya secara menyeluruh baik produktivitas maupun kualitas pelayanan.

Dari uraian latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang remunerasi dengan judul *"Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Yang Didukung Oleh Pemberian Remunerasi PT Pos Indonesia (Persero) Bandung Studi Kasus Pada Bagian Direktorat SDM."*

1.2 Identifikasi dan Rumusan Penelitian

1.2.1 Identifikasi Penelitian

Berdasarkan uraian pada Latar Belakang Penelitian dapat diidentifikasikan masalah-masalah yang berkaitan dengan sikap dan perilaku para pegawai yang fenomenanya telah dipaparkan. Semua fenomena masalah yang teridentifikasi merupakan faktor-faktor yang berdampak pada kinerja pegawai, yaitu:

1. Proses remunerasi yang dilaksanakan PT Pos Indonesia (Persero) Bandung belum mengikuti standar yang ada. Pembagian gaji yang tidak sesuai (belum merata) dengan apa yang sudah dikerjakan oleh para pegawai selama jam kerja berjalan.
2. Tunjangan yang diberikan oleh PT Pos Indonesia (Persero) Bandung belum cukup untuk memenuhi kebutuhan para pegawai. Insentif yang ada pun belum cukup untuk memuaskan bahkan belum cukup untuk memberikan semangat kerja para pegawainya.
3. Bonus (diluar gaji) tidak diberikan berdasarkan prestasi pegawai, sehingga para pegawai tidak ingin untuk menciptakan prestasinya sendiri. Dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan pun sedikit berkurang karena tidak adanya penghargaan terhadap kinerja pegawai tersebut.
4. Fasilitas–fasilitas dikantor yang disediakan perusahaan belum dapat menunjang aktivitas kerja para pegawai. Kondisi lingkungan kerja yang

ada belum memberikan kenyamanan para pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

5. Manajemen perusahaan belum terkontrol dengan baik. Adanya manipulasi absen sehingga menyebabkan para pegawai tersebut tidak disiplin dalam bekerja. Budaya organisasi yang ada sudah cukup baik tetapi belum bisa memberikan kontribusi besar terhadap kinerja pegawai.
6. Kurangnya motivasi kerja para pegawai memberikan efek yang buruk pada perusahaan, hal ini menyebabkan pekerjaan para pegawai pun menjadi lambat untuk segera diselesaikan. Penunuran kinerja pegawai tidak terkontrol baik oleh pimpinan.
7. Komitmen organisasi yang lemah dapat memberikan efek yang buruk pada perusahaan. Aktivitas yang dilakukan para pegawai belum sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga keterlibatan perannya dalam organisasi dan kesetiaan pada perusahaan pun belum tercipta dengan baik.

1.2.2 Rumusan Penelitian

Berdasarkan identifikasi diatas maka peneliti dapat menarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Pemberian Remunerasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai Pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

2. Seberapa Besar Kinerja Pegawai Dipengaruhi Oleh Pemberian Remunerasi Pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
3. Seberapa Besar Kinerja Pegawai Dipengaruhi Oleh Kepuasan Kerja Pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
4. Seberapa Besar Kepuasan Kerja Dipengaruhi Oleh Pemberian Remunerasi Pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
5. Seberapa Besar Kinerja Pegawai Dipengaruhi Oleh Kepuasan Kerja Secara Langsung / Tidak Langsung Melalui Pemberian Remunerasi Pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data bahan yang diperlukan sebagaimana yang di gambarkan dalam perumusan masalah mengenai ”Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Pemberian Remunerasi Yang Didukung Oleh Kepuasan Kerja Pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung”.

1.3.2 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Pemberian Remunerasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai pada PT Pos Indonesia (Perse3ro) Bandung.

2. Untuk mengetahui seberapa besar Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh Pemberian Remunerasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
3. Untuk mengetahui seberapa besar Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
4. Untuk mengetahui seberapa besar Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh Pemberian Remunerasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
5. Untuk mengetahui seberapa besar Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja secara langsung / tidak langsung melalui Pemberian Remunerasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

Dari penelitian ini, peneliti mengharapkan dapat berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan yaitu penelitian ini sebagai bahan masukan bagi pihak Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia (Persero) Bandung dalam mengetahui pemberian remunerasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

1.4.2 Kegunaan Akademis

Adapun kegunaan akademis yang diharapkan sebagai berikut:

1. Bagi Pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, sebagai referensi agar dapat memberikan kontribusi tentang pengembangan keterkaitan pemberian remunerasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.
2. Bagi Peneliti Lain, sebagai tambahan wawasan dan pengetahuan kepada para peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pemberian remunerasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dan pengumpulan data dilakukan pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung yang beralamat di Jl. Cilaki No. 73 Bandung 40115, Indonesia, Telp: 022–4206195 – 97, Fax: 022–4267725, Homepage: http://www.posindonesia.co.id

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai dari Maret 2015 sampai dengan bulan Agustus 2015. Adapun jadwal penelitian sebagai berikut:

Tabel 1.6
Pelaksanaan Penelitian

No	Uraian Kegiatan	Waktu Kegiatan																							
		Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Survey Tempat Penelitian																								
2.	Melakukan Penelitian																								
2.	Mencari Data																								
3.	Membuat Proposal																								
4.	Seminar																								
5.	Revisi																								
6.	Penelitian Lapangan																								
7.	Bimbingan																								
8.	Sidang																								